

EUROPEAN
U R B A N
INITIATIVE



Co-funded by
the European Union

Link stipresnės tvarios miestų plėtros Lietuvoje Bendradarbiavimo, strateginio suderinamumo ir vietos pajėgumų stiprinimas

EUI Gebėjimų stiprinimo renginys
Panevėžyje
2025 m. rugsėjo 30 d. - spalio 1 d.

Renginio ataskaitą parengė Raluca Toma,
Ramunė Vaičiulytė, Džiugas Lukoševičius
ir Martynas Marozas





Europos urbanistinė iniciatyva dviems dienoms **Panevėžyje** subūrė apytiksliai 60 atstovų iš Lietuvos **savivaldybių, nacionalinių ministerijų ir ES miestų ekspertų**. Dalyviai svarstė, kaip **stiprinti tvarios miesto plėtros (SUD) strategijas**. Per pristatymus, vaidmenų žaidimo seminarus ir tarpusavio dialogą dalyviai tyrinėjo, kaip valdyti horizontaliai, suderinti strategines sistemas ir stiprinti vietinius įgyvendinimo pajėgumus.



Renginį organizavo Europos urbanistinė iniciatyva per Lietuvos urbanistinį kontaktinį centrą LR aplinkos ministerijoje. Dalyvius priėmė Panevėžio miesto savivaldybė. Šioje ataskaitoje apibendrinamos pagrindinės įžvalgos ir **praktinės rekomendacijos**, kurios gali padėti Lietuvos miestams pagerinti savo SUD strategijas, parengtas pagal Sanglaudos politiką 2021–2027 m.

TURINYS

01 Įvadas

Horizontaliojo valdymo stiprinimas

02

03 SUD strategijų harmonizavimas

Įgyvendinimo pajėgumų stiprinimas

04

05 Teminė sintezė ir išvados

01 Jvadas

RENGINIO SKAIČIAI TRUMPAI



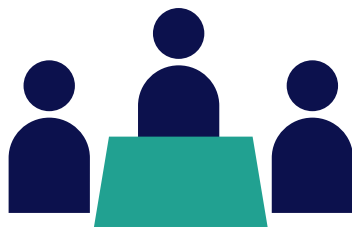
1,5 dienos
TRUKMĖ



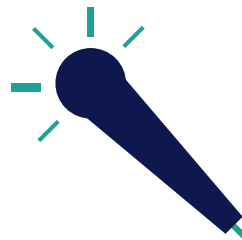
57
DALYVIAI



6
ATSTOVAUJAMOS
ŠALYS



8
SESIJOS



14
PRANEŠĖJAI



4
MODERATORIAI

KONTEKSTO APRAŠYMAS

Lietuva įgyvendina **dešimt tvarios miesto plėtros (SUD) strategijų** trylikoje savivaldybių pagal ES Sanglaudos politiką 2021–2027 m. Ankstyvi įgyvendinimo pavyzdžiai atskleidė, kad miestai yra motyvuoti, tačiau iššūkiai išlieka tie patys: nevienodi pajėgumai, fragmentuotas valdymas ir riboti ryšiai tarp SUD strategijų ir kitų politikos krypčių. Renginys Panevėžyje buvo skirtas šioms problemoms spręsti per dialogą ir tarpusavio mainus. Renginio apklausa parodė, kad **80% dalyvių pirmą kartą dalyvavo su SUD susijusiose veiklose**, ir kad dauguma savivaldybių pripažino esantys atsakingi už projektų rezultatus. Apklausos dalyviai pabrėžė tokius **iššūkius kaip biurokratija, nestabili teisinė bazė ir koordinavimo spragos**. Tuo pačiu metu dalyviai išreiškė optimizmą, entuziazmą, komandinę dviasį ir energiją bendradarbiavimui.

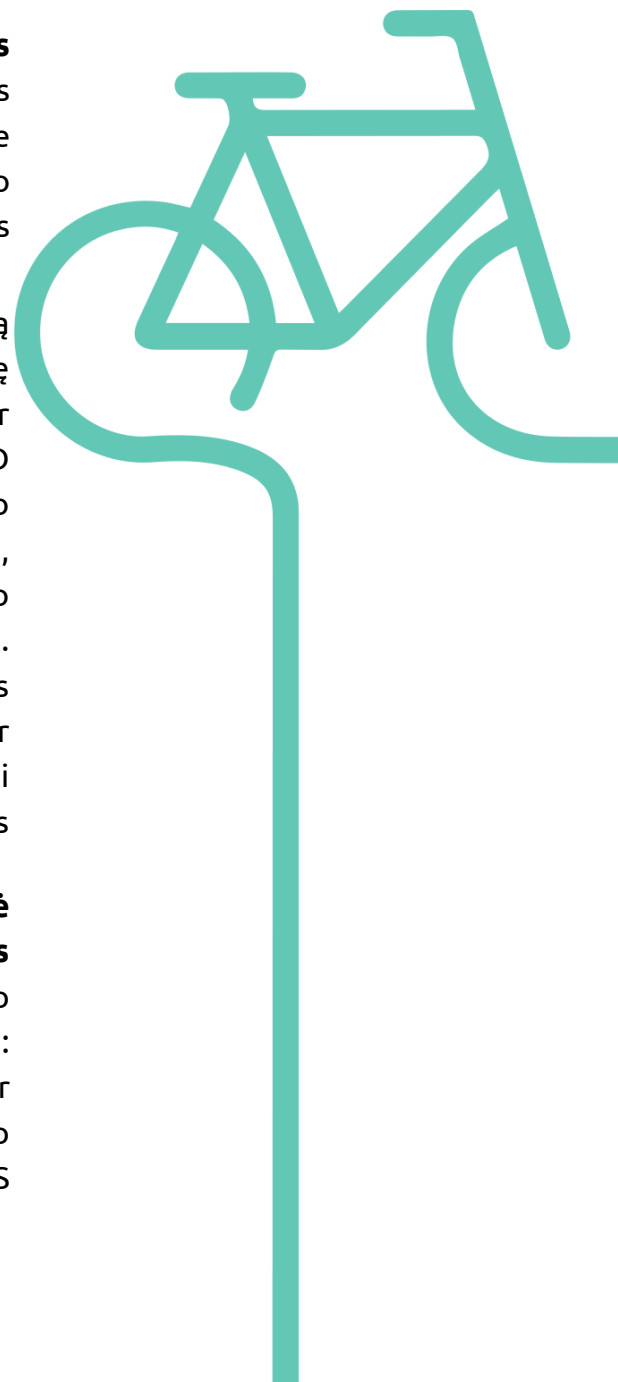
Renginio tikslai buvo trys: **stiprinti horizontalųjį valdymą**, skatinant bendradarbiavimą ir atvirą dialogą tarp vietos šalių; **didinti strateginį SUD strategijų suderinamumą su ES, nacionalinėmis ir regioninėmis** planavimo sistemomis; gerinti įgyvendinimo pajėgumus.

Atidarymo sesija

Renginys prasidėjo Panevėžio vicemerės **Žibutės Gaivenienės** sveikinimo žodžiu, prisijungusios Europos Komisijos (DG REGIO) atstovų, kurie pabrėžė Lietuvos, kaip aktyvios tvarios miesto plėtros (SUD) laboratorijos pagal Sanglaudos politiką 2021–2027 m., vaidmenį.

Moderatorė **Raluca Toma** įvadinę sesiją apibūdino kaip kolektyvinį apšilimą: galimybę išklausti skirtingų valdymo lygmenų atstovus ir kartu apžvelgti bendrą Lietuvos dabartinio SUD lauko vaizdą. Diskusijoje, kurioje dalyvavo **Andrius Valickas** (LR vidaus reikalų ministerija), **Gediminas Česonis** (Centrinė projektų valdymo agentūra) ir **Saulius Glinskis** (Panevėžio m. savivaldybė), buvo aptarta pažanga ir nuolatinės kliūtys, nuo ribotų administracinių pajėgumų ir lėtų pirkimų procesų, iki poreikio stiprinti koordinavimą tarp nacionalinių ir savivaldos atstovų.

Interaktyvus „**SUD Bingo**“ pratimas pakvietė auditoriją **identifikuoti savo opiausius iššūkius ir galimybes jiems spręsti**. Realios laiko apklausos rezultatai pabrėžė pažįstamas kliūtis: sudėtingą teisinę bazę, mažą piliečių dalyvavimą ir sunkumus laikytis terminų. Tačiau taip pat buvo išreikštas noras bendradarbiauti ir įsitraukti į ES teikiamas priemones.



**„Miestas nėra tuščia siena. Jūs turite sudėtingą ir
kilnų tikslą rasti geriausius būdus toliau plėtoti savo
miestus, išliekant ištikimiems jų istorijai.“**

Gediminas Česonis, Centrinė projektų valdymo agentūra

02 Horizontaliojo valdymo stiprinimas

Nuo koncepcijų iki santykių

Pirmąjį rytą Panevėžyje dalyviai įsitraukė nagrinėdami **vietos lygmens bendradarbiavimo dinamiką**. Remiantis Groningeno (Nyderlandai), Örebro (Švedija) ir Lietuvos eksperto Andriaus Kasparavičiaus patirtimi, sesijoje buvo nagrinėjama, kaip horizontalusis valdymas peržengia procedūras ir veda prie bendros atsakomybės.

Pranešėjai savo patirtimi iliustravo, kad sėkminga tvari miesto plėtra (SUD) įvyksta tada, kai žmonės dirba vieni su kitais, o ne tik vieni šalia kitų.

Docentas **Cyrilas Tjahja** pristatė [Groningeno vieningą piliečių įsitraukimo modelį](#), paaiškindamas, kaip savivaldybės gali naudoti unikalios pritaikytą komunikaciją ir pasakojimus tarp skirtingų medių, kad atkurtų bendruomenių pasitikėjimą. „Nors įtraukti piliečius į bet kokio tipo projektą yra nepaprastai sunku, tai nėra neįmanoma“, – priminė jis dalyviams, pridurdamas, kad neigiamos patirtys su vietos valdžios institucijomis gali pakenkti pasitikėjimui, tačiau kantrybė ir nuoseklumas gali jį atkurti.

Miesto planuotojas ir inovacijų strategas **Sascha Benes** (Örebro savivaldybė) pasidalino tarpmiestinio bendradarbiavimo pavyzdžiu. Örebro ir Linköpingas yra dvi nekaimyniniai Švedijos miestai, kurie sukūrė bendrą SUD strategiją. Jų bendradarbiavimas, pagrįstas **bendrais tikslais, o ne geografija**, parodo, kad **SUD taip pat gali reikšti strategines partnerystes per atstumą**. „Bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis yra labai svarbus kuriant ir įgyvendinant SUD strategiją“, – pažymėjo jis. „Suteikus visoms suinteresuotoms šalims nuosavybės jausmą, labiau tikėtinas aktyvus dalyvavimas ir ilgalaikis įsitraukimas.“

Pagrindinę sesijos įžvalgą suformulavo apibendrintos pranešėjų mintys: pasitikėjimas ir nuosavybė yra horizontaliojo valdymo pagrindas.

Dalyviai pripažino jų miestuose kilusias įtampas: **SUD strategijos egzistuoja, tačiau koordinavimas tarp departamentų, bendruomenių ir rangovų dažnai stringa**. Sesijos pagrindinė pamoka: valdymas nėra diagrama, tai – dialogas.



Mokymasis per simuliaciją: Tvaruvos scenarijus

Antroje dalyje vyko dirbtuvės, kur dalyviai turėjo įsijausti į menamą Tvaruvos miestą, kad išbandytų pranešimuose pristatytus principus praktikoje. Uždutis: aptarti 3 mln. Eurų vertės projektą, skirtą Verdenės mikrorajono atgaivinimui, paverčiant sovietmečio viešąsias erdves žaliomis, prieinamomis zonomis. Buvo suformuotos aštuonios suinteresuotųjų šalių grupės, kiekviena atspindinti tikrą šalies požiūrį:

- Tvaruvos savivaldybė – politiškai spaudžiama pasiekti matomų rezultatų iki 2027 m. rinkimų.
- Statybos įmonė – orientuota į terminus, sąnaudas ir sutartinius apribojimus.
- Mokyklos atstovai – reikalaujantys saugių ir naudojamų lauko mokymosi erdvių.
- Opozicijos politikai – siekiantys atskleisti trūkumus, kad pakenktų valdančiajai koalicijai.
- Verslininkai – nerimaujantys dėl prieigos ir klientų praradimo statybos metu.
- Aplinkosaugininkai – ginantys medžius ir siekiantys stipresnio klimatui atsparaus projekto.
- Kaimyninė Veržuvos savivaldybė – prašanti eismo koordinavimo ir konsultacijų su Tvaruvos savivaldybe.
- Vietos gyventojai – skeptiški, besipriešinantys trikdžiams ir baiminantys, kad aplinkos „pagražinimas“ sunaikins jų ramią kasdienybę.



Įtampos didėjimas: politika ir nepasitikėjimas

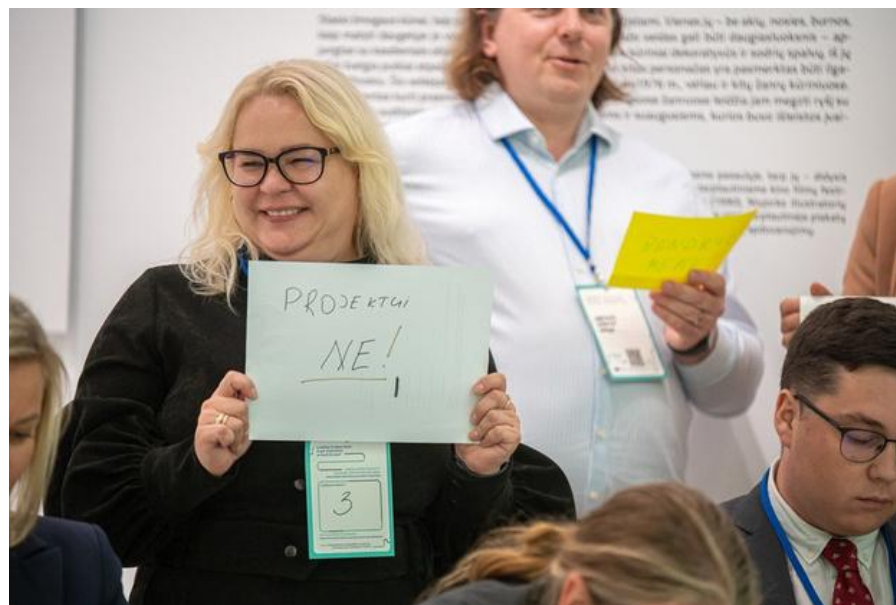
Vaidmenų žaidimas priminė tiesioginį tarybos posėdį. Opozicijos politikai nedelsdami užsipuolė projektą, pavadindami jį „rinkimų teatru“, kaltindami administraciją skubotais konkursais, siekiant pelnyti taškų prieš rinkimus.

Gyventojai pritarė pasipriešinimui. „Dabar turime ramybę, kam ją griauti?“ – teigė jie, išreikšdami nepasitikėjimą, susidariusį per daugelį metų dėl įstrigusių ar prastai įvykdytų savivaldybės projektų. Jie baiminosi dulkių, triukšmo ir to, kad svetimi žmonės naudosis jų žaliosiomis erdvėmis.

Savivaldybės atstovai gynė iniciatyvą kaip ilgai lauktą investiciją, o aplinkosaugininkai reikalavo mažiau nepralaidžių paviršių ir daugiau vietinių medžių.

Rangovas tvirtino, kad papildomi reikalavimai viršys biudžetą ir atidės terminus.

Vienu metu diskusijos visiškai įstrigo: nė viena grupė nepasitikėjo kitos motyvais.



Pokytis nuo kaltinimo prie pusiausvyros

Moderatorė Ramunė Vaičiulytė **vietoj atstovų pozicijų dalyviams padėjo nustatyti bendras vertybes**. Didelėje lentoje grupės užrašė žodžius: saugumas, skaidrumas, gerovė, žalias miestas.

Mokyklos atstovas pakeitė toną: „Mes visi norime to paties: kad vaikams būtų saugu ir kad miestas atrodytų gerai.“ Šis persvarstymas paskatino empatiją. Opozicijos nariai, supratę, kad politinė nauda priklauso nuo visuomenės pasitenkinimo, pripažino, kad bendradarbiavimas gali būti naudingesnis nei obstrukcija. Gyventojai, iš pradžių nepritardę pokyčiams, pradėjo įsivaizduoti kompromisą: minimalius trikdžius, aiškią informaciją ir ilgalaikę priežiūrą.

Palaipsniui susiformavo sąjungos. Rangovas sutiko koreguoti etapavimą, kad sumažintų triukšmą, jei būtų pratęsti terminai; aplinkosaugininkai savanoriškai pasiūlė konsultuoti dėl apželdinimo schemų. Galiausiai išgalvotas miestas pasiekė sutarimą dėl patikslinto plano, kuriame subalansuota kokybė, laikas ir skaidrumas.



Vietoje išmoktos pamokos

Simuliacija atskleidė, kaip **politinės darbotvarkės, pokyčių baimė ir dialogo trūkumas gali paralyžiuoti plėtrą**. Taip pat paaiškėjo kaip greitai gali atsirasti bendradarbiavimas, kai pasitikėjimas yra atkuriamas.

- ✓ **Politika yra valdymo dalis.** Ignoruojant politinius motyvus, kurstomas pasipriešinimas; **įtraukiant motyvus, energija nukreipiama į rezultatus.**
- ✓ **Pasipriešinimas slepia pagrįstas baimes.** Už „ne“ slypi susirūpinimas dėl trikdžių, sąnaudų ir tapatybės, kurie taip pat nusipelno vietos planavime.
- ✓ **Sutarimui reikia choreografijos.** Savivaldybės turi organizuoti struktūrizuotus dialogus iš anksto, ne tik konsultacijas pabaigoje.

Grįžtant prie Lietuvos realijų

Dalyviai atpažino savo kontekstus Tvaruvos istorijoje: **uždari departamentų blokai, politiškai įkrauti projektai ir gyventojai, pavargę nuo konsultacijų.**

Apklausa patvirtino šią svarbą:

- 63 % mano, kad savivaldybė yra pagrindinė atsakinga institucija už žlugusių projektus.
- 41 % kaimynines savivaldybes laiko konkurentėmis, o ne partnerėmis.
- Biurokratija ir politikos nestabilumas yra pagrindinės kliūtys įgyvendinant SUD strategiją.

Keletas miestų parodė susidomėjimą pritaikyti šį **vaidmenų žaidimo formatą** darbuotojų mokymui ir bendruomenės fasilitavimui, matydami jame **saugią erdvę praktikuoti dialogą dar iki tol, kol iškyla realūs konfliktai.**

Rekomendacijos horizontaliojo valdymo stiprinimui

01

Pirmoji užduotis horizontaliojo valdymo metu yra ne kompromiso, bet **sutarties modelio nustatymas** su visais suinteresuotaisiais subjektais, įgyvendinant SUD strategijas.

02

Įdiekite vertybėmis pagrįstą piliečių įtraukimą. Nustatykite įvairių suinteresuotųjų šalių pagrindines vertybes ir pasiūlykite joms konkretų, įgalinantį vaidmenį SUD strategijos procese. Tai didina partnerių ir rėmėjų skaičių ir įtraukia kritikus į bendrą tikslą ir veiklas.

03

Įgyvendinant strategijas, naudokite iteracinį (pasikartojantį), netiesinį metodą, kuris leidžia lanksčiai ir nuolat reaguoti į nustatytas kliūtis piliečių įsitraukimui ir užtikrina strategijų tobulinimą per bendrakūrą.

04

Sukurkite ilgalaikius horizontalius tinklus tarp savivaldybių ar institucijų, pagrįstus panašiomis problemomis, ne tik geografija. Tai padės užtikrinti bendrą politinę paramą ir išteklių dalijimąsi.

05

Pereikite nuo informacijos komunikacijos (viešųjų ryšių) **prie atviro dialogo** (ryšių su žmonėmis) **modelio.** Pastarasis yra pritaikytas skirtingoms tikslinėms grupėms ir skirtas ilgalaikiam tvarumui bei horizontaliajam valdymui, bet ne trumpalaikiai reklamai.



03 SUD strategijų suderinamumas



“Nustatėme 256 skirtingus strateginius dokumentus mūsų savivaldybėje. Tikslas buvo ne sukurti dar vieną tokį SUD dokumentą, bet sukurti tokį, kuris apibendrina visus.”

Sascha Benes, Örebro savivaldybė, Švedija

Nuo sistemų iki suderinimo

Popietinės plenarinės sesijos dėmesys buvo skirtas **struktūrai ir strategijų suderinamumui**. Pranešėjai iš Lenkijos, Latvijos ir Lietuvos iliustravo, kaip **tvari miesto plėtra įvyksta tada, kai strateginiai dokumentai, finansavimo mechanizmai ir politinės vizijos nukreiptos ta pačia kryptimi**.

Agnieszka Jurecka-Fryzowska, Gdynės miesto Revitalizacijos skyriaus vadovė, pradėjo pasakojimu apie gana jauną uostamiestį, kuriam pavyko pramoninio nuosmukio elementus paversti ateities plėtros privalumais. 2024 m. [„Gdynia OdNowa“ atgaivinimo projektas](#) Lenkijoje laimėjo REGIOSTARS apdovanojimą. Projektas apima tris apleistus rajonus ir aktyvų gyventojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus bei plačiąją prasme apima pilietinį dalyvavimą. „Bendradarbiavimas tarp departamentų nėra pasirinktinis – tai integruota į tai, kaip tvarkome kiekvieną gatvę ir kiekvieną parką“, – paaiškino ji.

Pranešėjos mintis buvo aktuali Lietuvos miestams, kurie susiduria su panašia fragmentacija tarp departamentų ir finansavimo šaltinių.

Linda Medne, Saldaus savivaldybės (Latvija) planuotoja, sesiją papildė perspektyva iš mažo miesto. Saldus kūrė savo SUD strategiją, nuo pat pradžių įtraukdamas techninius ir socialinius planuotojus, užtikrindamas, kad vietiniai prioritetai – mobilumas, viešosios erdvės, energetika – būtų subalansuoti pagal vieną investicinę logiką. „Integracija nereiškia daryti visko kartu, – pažymėjo ji, – tai reiškia žinoti, kas vadovauja, kas palaiko ir kas mokosi.“

Galiausiai, **Donatas Baltrušaitis** kalbėjo apie **Panevėžio atvejį** ir tęsė pristatymą apie Lietuvos kontekstą. Jis pasakojo, kaip Panevėžys suformavo savo SUD strategiją, papildydamas nacionalinius planavimo instrumentus, koordinuojamus Finansų ministerijos ir įgyvendinamus su Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) parama. Panevėžio požiūris buvo sutelktas į realistiškus, įrodymais pagrįstus tikslus ir aiškius ryšius tarp miesto integruotos plėtros programos ir ES finansuojamų investicijų. „Suderinimas yra disciplina. Mes išmokome, kad vienas geras, nuoseklus planas yra stipresnis už dešimt nesusijusių projektų.“



Mokymasis per palyginimą: suderinamumo burlaivis

Vėliau vykusiame seminare plenarinės sesijos įžvalgos tapo praktine refleksija, naudojant „burlaivio“ metodą: dalyvaujamoji užduotis, kurioje kiekviena grupė savo savivaldybę vizualizavo kaip laivą, plaukiantį link integruotų ir nuoseklių SUD strategijų tikslo.

Ant didelių lapų dalyviai turėjo atvaizduoti keturis elementus:

- Tikslas – kaip atrodo gerai suderintas SUD.
- Burės – jėgos, kurios stumia į priekį.
- Inkarai – kliūtys, kurios lėtina.
- Vėjas – išorinė parama, kuri gali pagreitinti pažangą.

Kai laivo erdvė buvo užpildyta užrašais ir lipniais lapeliais, laivai atskleidė panašius veiksnius visuose miestuose.

- **Strateginis suderinimas** (tikslas): tikslai, investicijos ir atsakomybės dera tarpusavyje. Lietuvos dalyviai pripažino, kad jų dabartinės SUD strategijos dažnai „atspindi nacionalinius tikslus“, užuot juos pritaikius vietos realijoms. Daugelis nusprendė perrašyti tikslus paprasta kalba, kad bendruomenės galėtų su jais asocijuotis.

- **Institucinis suderinimas** (įgula): komandos pripažino, kad didžiausias jų inkaras buvo vidiniai silosai. Departamentai vis dar dirba atskirai, ne bendradarbiaudami. Panevėžio atvejis pasiūlė viltingą modelį: tarpdepartamentinės darbo grupės susitikimai kas mėnesį, vadovaujami vieno koordinatoriaus. Tokią praktiką skatina CPVA nacionalinės SUD gairės.

- **Finansinis suderinimas** (balastas): savivaldybės sutiko, kad ERDF finansuojami projektai dažnai atskiriami nuo savivaldybių biudžetų. Gdynės ir Saldaus pavyzdžiai iliustravo, kad bendra biudžeto peržiūra – o ne atskiri kvietimai teikti paraiškas – yra labai svarbi norint išlaikyti kursą.

- **Erdvinis suderinimas** (žemėlapis): persidengiantys mobilumo, klimato kaitos prisitaikymo ir viešosios erdvės planai buvo vertinami kaip galimybė ir rizika. Kelios grupės pažymėjo, kad be bendrų duomenų ir stebėsenos įrankių, koordinavimas yra sėkmė, o ne planavimas. Dalyviai palankiai įvertino CPVA pastangas standartizuoti SUD rodiklius kaip „kompasą, kurį visi gali perskaityti“.

Rekomendacijos SUD strategijų suderinamumui su kitomis politikos sistemomis

01

Priimkite bendrą planavimo terminologiją. Naudokite nuoseklią terminologiją ir rodiklius tarp vietinių strategijų, SUD strategijų ir nacionalinių gairių.

02

Susiekite strategijų ciklus. Suderinkite savivaldybių planavimo kalendorius su nacionaliniu ir ES programavimu, kad išvengtumėte reaktyvių koregavimų.

03

Institucionalizuokite tarpsektorines komandas. Įsteikite nuolatinės koordinavimo grupes, jungiančias planavimo, finansų ir aplinkos departamentus.

04

Naudokite CPVA gaires (nacionalinę koordinavimo instituciją Lietuvoje) **kaip palengvinimo priemonę, o ne kontrolinį sąrašą.** Skatinkite savivaldybes pritaikyti šablonus prie vietos poreikių.

05

Skatinkite tarpusavio (peer-to-peer) peržiūrą tarp Lietuvos miestų. Keiskitės patirtimi, kaip strateginis suderinamumas veikia praktikoje, remiantis EUI gebėjimų stiprinimo tinklu.



04 Įgyvendinimo pajėgumų stiprinimas

Nuo strategijos iki praktikos

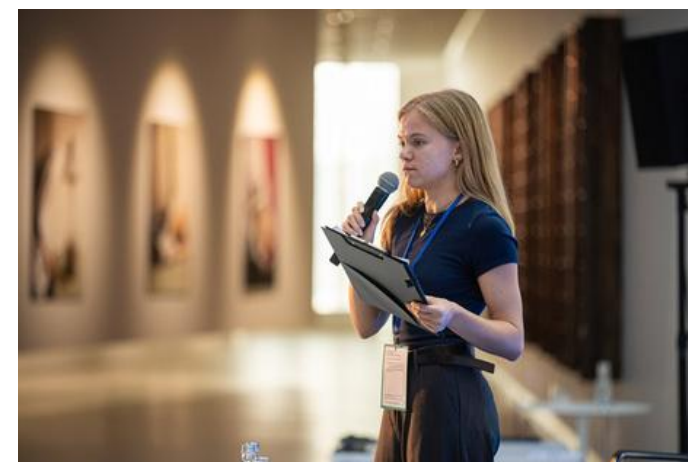
Paskutinė diena Panevėžyje buvo skirta tam, **kas nutinka po strategijos parašymo: kaip ją iš tikrųjų įgyvendinti.**

Plenarinėje sesijoje pranešimai buvo iš dviejų miestų – **Jelgavos** (Latvija) ir **Tamperės** (Suomija) – kurie pristatė kontrastingus, tačiau vienas kitą papildančius **projektų valdymo ir viešųjų pirkimų būdus tvarios miesto plėtros strategijose.**

Marija Stocka iš Jelgavos savivaldybės pademonstravo, kaip Latvijos ir Lietuvos viešųjų pirkimų sistemos turi panašias struktūras ir panašias kliūtis. Tačiau Jelgavos sprendimas išsiskyrė: **vietoj to, kad visiškai perduotų projektų valdymą konsultantams, miestas strategiškai samdė išorinius ekspertus, kad sukurtų vidinius savivaldos gebėjimus.** Kiekvienas pirkimas tapo mokymosi galimybe savivaldybės darbuotojams, palaipsniui stiprinančia administracijos vidinius pajėgumus.

Mona Salmi iš Tamperės, atstovaujanti jauniausią Suomijos savivaldybę, dažnai vadinamą laimingiausią šalimi pasaulyje, pasiūlė **kitokią paradigmą.** Tamperės išsamus **ekosistemų principu pagrįstas požiūris integruoja miestą, universitetus ir verslą į vieną įgyvendinimo tinklą.** Pažymėtina, kad Suomijos įstatymai leidžia savivaldybėms pačioms pirkti projektų valdymo paslaugas, užtikrinant lankstumą ir specializuotus tiekimo pajėgumus. Jos pristatymas išskleidė sudėtingas projektų valdymo koncepcijas į paprastą, suprantamą kalbą, parodydama, kad net ir pažangios sistemos remiasi tais pačiais pagrindais: aiškumu, komunikacija ir bendru tikslu. „Pajėgumas priklauso ne nuo to, kiek žmonių turite, – sakė ji dalyviams. – Svarbiausia, kaip aiškiai jie žino, už ką yra atsakingi.“

Kartu šie du atvejai pademonstravo, kad įgyvendinimo pajėgumas yra ne tik techninis, bet ir struktūrinis bei kultūrinis.



Mokymasis veikiant: (iš)naudojant tapatybę – *Stiklo fabriko miestas*

Seminaras prasidėjo **Łukasz Pancewicziaus** (A2P2, Lenkija) pristatymu apie **miesto atgaivinimo istoriją, paremtą vietinės tapatybės atradimu**, kurios pavyzdys yra Stiklo fabriko atvejis. Esmė buvo ne viešųjų pirkimų mechanika; tai buvo apie tai, kaip atmintis, naratyvas ir vieta gali atverti patikimus vietos gaivinimo būdus mažesniuose miestuose. Pranešėjas pademonstravo atvejį, kada savivaldybė, nepastebėjo savo pramoninio paveldo. **Įvardindamas ir vertindamas praeitį, miestas performulavo savo ateities strategiją, sutelkdamas suinteresuotas šalis aplink bendrą istoriją, kurią gyventojai pripažino kaip savą.**

kaszas pavyzdį panaudojo **pereidamas nuo „projektų kaip kontrolinių sąrašų“ prie „projektų kaip tapatybės darbo“**: apibrėžkite, ką miestas reiškia, tada suderinkite viešuosius pirkimus, etapavimą ir partnerystes su ta istorija. Dalyviai iškart susiejo tai su savo kontekstais: strategijose dažnai išvardijami veiksmai, tačiau praleidžiami naratyviniai klijai, kurie daro veiksmus prasmingais, į kuriuos verta investuoti.

Remiantis įvadu, susirinkusieji pradėjo **praktinę kliūčių nustatymo užduotį, naudodami viešųjų pirkimų gaires** (visi procedūriniai žingsniai matomi vienu metu).

Kiekvienas asmuo pažymėjo, kur jų kuruojami projektai paprastai stringa (rinkos konsultacijos, rizikos paskirstymas, tarpdepartamentinis patvirtinimas, audito baimės). Kai žemėlapiai buvo palyginti, **modelis buvo stebėtinai panašus visose savivaldybėse: skirtingi miestai, tie patys probleminiai taškai**. Tada diskusija grįžo prie tapatybės: be bendro, vietinio naratyvo, procesai atrodo trapūs; su pasakojimu lengviau pagrįsti pasirinkimus, paspartinti darbus ir išlaikyti partnerius įtrauktus nepaisant trikdžių.

„Jei galite pakeisti, veikite. Jei negalite, nedeginkite energijos nerimaujant“, – apibendrino Martynas Marozas, sesijos moderatorius, apibūdindamas seminaro dėmesį **veiksmams, esantiems jūsų kontrolės srityje**.

30 dienų įsipareigojimais užbaigė sesiją: trumpi savaitiniai koordinavimai, neformalus tarpdepartamentiniai pietūs, skambučiai kolegoms kitose savivaldybėse, siekiant pasidalinti šablonais, ir viena konkreti vidinė procedūra, siekiant supaprastinti, visa tai apibrėžta nuosekliai pasakojama miesto plėtros istorija kiekviename viešųjų pirkimų ir vietos projekto susitikime.

A man with long brown hair, wearing a blue and white striped shirt and brown trousers, stands at a podium. He holds a microphone in his right hand and a small black object in his left hand, which is raised. He is smiling and looking towards the audience. The background is a white wall with a grid of small, square shelves, each containing a book. The audience is visible in the foreground, with some people raising their hands. A semi-transparent teal box with white text is overlaid on the image.

“Lietuva maža – viskas prasideda nuo individualios energijos, ir kiekvienas iš mūsų gali tapti žmogumi, kuris pradeda teigiamus pokyčius.”.

Martynas Marozas, renginio moderatorius

Rekomendacijos sklandžiam SUD strategijų įgyvendinimui

01

Igalinkite vietinę autonomiją. Decentralizuokite sprendimus, kad savivaldybių komandos galėtų pritaikyti procedūras ir sprendimus prie vietos realijų.

02

Investuokite į žmones, ne tik į procesus. Kurkite individualias kompetencijas ir pasitikėjimą tikslingu mokymu ir mentoryste; darbuotojų išlaikymas yra toks pat svarbus kaip ir įdarbinimas.

03

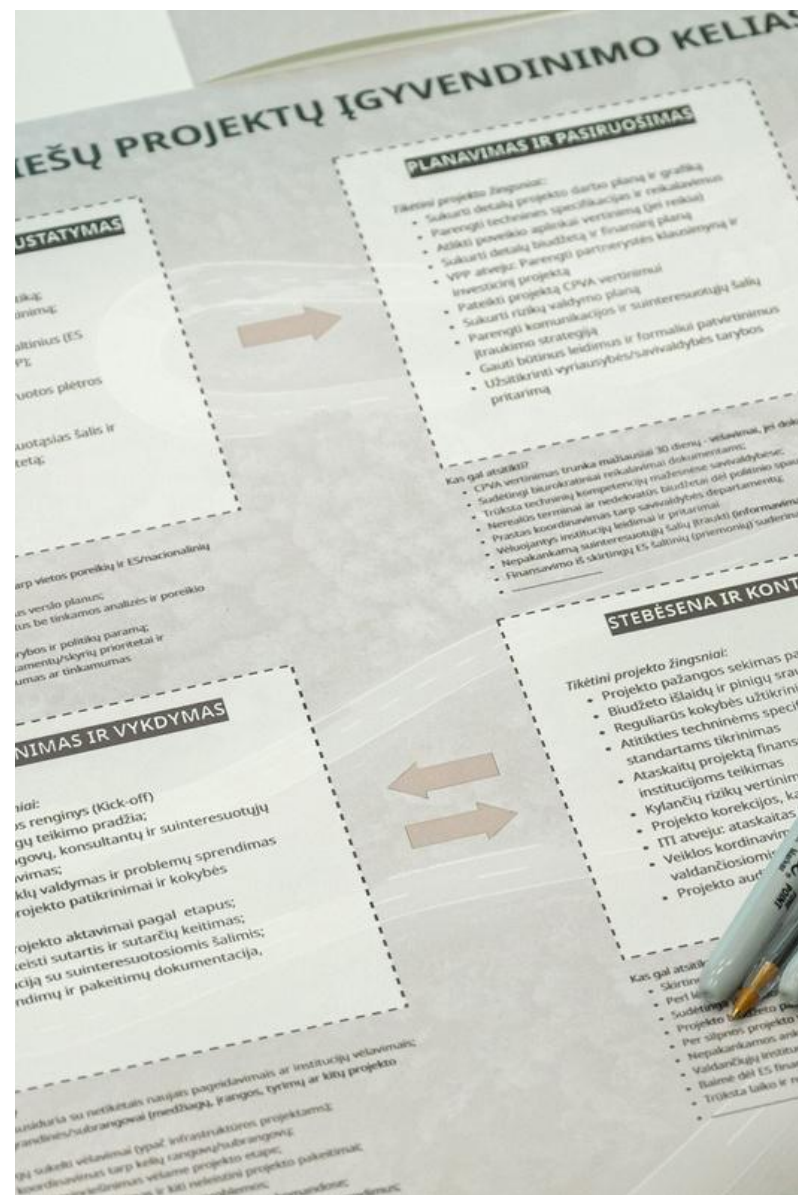
Paverskite elgesio įpročius sisteminiiais pokyčiais. Skatinkite reguliarius trumpus susitikimus, atvirą komunikaciją ir neformalų bendradarbiavimą, kad bendradarbiavimas įsitvirtintų kasdienėje rutinoje.

04

Sutelkite dėmesį į įtaką, ne į kliūtis. Padėkite komandoms atskirti, ką jos gali pakeisti, nuo to, ko negali, nukreipdami energiją į praktinius, kontroliuojamus patobulinimus.

05

Kurkite pasitikėjimą esamomis taisyklėmis. Skatinkite atsakingų eksperimentų ir pasitikėjimo kultūrą, kad darbuotojai taikytų reglamentus aiškiai, be baimės.



05

Teminė sintezė ir išvados

Poslinkis nuo teorijos prie praktikos. Ir nuo atitikties prie pasitikėjimo

Per dvi dienas Panevėžyje išryškėjo trys tarpusavyje susijusios pamokos: **pasitikėjimas kuria bendradarbiavimą, suderinamumas palaiko nuoseklumą, o pajėgumai planus paverčia pažanga.**

Renginyje subūrė atstovus iš savivaldybių, nacionalinių institucijų ir miesto praktikų, kurie per plenarines sesijas, seminarus ir simuliacijas perėjo **nuo teorijos prie praktikos; ir nuo atitikties prie pasitikėjimo.**

Renginyje patvirtino, kad SUD nėra dokumentų rinkinys, o gyvas valdymo, suderinimo ir įgyvendinimo procesas.

Dalyviams renginys suteikė **retą erdvę apmąstymams**: pamatyti, kad jų iššūkiai yra bendri, o sprendimai jau pasiekiami. Lietuvos savivaldybėms pagrindinis kvietimas veikti yra **išlaikyti šį mokymosi pagreitį**:

- Tęsti tarpusavio savivaldybių mainus per nacionalines platformas. Arba, pavyzdžiui, dalyvauti tarptautiniuose mainus per EUI.
- Paversti „Burlaivio“ ir vaidmenų žaidimo pratybų įžvalgas į vidinius mokymus.
- Stiprinti koordinavimą tarp politinio ir techninio lygmenų, siekiant užtikrinti tęstinumą.



Nacionaliniams veikėjams (LR Finansų ministerijai, LR Vidaus reikalų ministerijai, CPVA) renginys pabrėžė vertę išlaikant subalansuotą vaidmenį: dalinai reguliatoriaus, dalinai įgalintojo; užtikrinant, kad atitikties sistemos taip pat didintų pasitikėjimą.

Baigiamoji mintis: tvari miesto plėtra pasiekama ne pridėdant daugiau taisyklių, o stiprinant žmones ir santykius, kurie kuria taisykles.

-